Managementsystem für Asset Management: Nutzen der DIN ISO 550XX für das wertegeleitete Management gebauter Lebensräume

1. Herausforderungen im Kontext des Managements gebauter Lebensräume

Unabhängig davon, ob Organisationen der Immobilienwirtschaft zum Branchencluster „Investieren“, „Finanzieren“, „Nutzen“ oder „Erstellen“ gehören [1], sind Immobilien als kapitalintensive, physische Assets für sie von höchster Bedeutung: Sie sind „ein entscheidender oder kritischer Faktor für das Erreichen der Geschäftsziele des Unternehmens“ [2] .„Gebaute Umwelten“ sind weiterhin Lebensräume mit gesellschaftlich relevanten sozialen Funktionen. Die Art und Weise von Bau, Betrieb und (Wieder)Verwertung von Bauwerken und ihren Materialien trägt darüber hinaus mit wesentlichem Anteil zu Zerstörung oder Erhalt von Biosphären und Klima bei. Entsprechend wird von den Organisationen, die sich mit dieser Assetklasse befassen, erwartet, dass sie ihren Einflussmöglichkeiten und ihrer Verantwortung entsprechend agieren – eine mindestens herausfordernde, nicht selten überfordernde Aufgabe angesichts der komplexen Zusammenhänge und der Vielzahl von Beteiligten.

Für die genannten Akteure und das professionelle, nachhaltige Management ihrer Immobilien gibt es bislang allerdings erst wenige Handlungsanleitungen. Insbesondere, wenn es um Managementfragestellungen jenseits von Investition oder Finanzierung geht, und alle wesentlichen Themen nicht isoliert, sondern in ihrer Interaktion und ihren Auswirkungen auf die übergeordneten Zielsetzungen, Umwelt und Gesellschaft betrachtet werden sollen, fehlt es an Leitfäden.

Die **DIN ISO 550XX-Reihe „Asset Management Systeme“** kann als wirksames Unterstützungstool für ein wertegeleitetes Management gebauter Lebensräume gesehen werden: Sie **konkretisiert systematisch, ganzheitlich und integriert internationales Expertenwissen zum Thema des wertschöpfenden Asset Management (AM) physischer Assets**. Sie definiert, welche Elemente und Anforderungen ein entsprechendes AM-Managementsystem (AM-MS) erfüllen sollte, um nachhaltig wertschöpfendes AM zu ermöglichen. Insofern kann diese Reihe Organisationen[3], die Immobilien nutzen, besitzen und betreiben, wertvolle Hilfestellung für ihr Unternehmens- und Immobilien-Assetmanagement geben.

Durch den **Einsatz eines AM-MS als Kern-MS immobilienbezogener Aktivitäten** kann insbesondere erreicht werden, dass **anwendende Organisationen nicht nur wertschöpfend,** sondern auch **verlässlich verantwortungsbewusst agieren** sowie **gebaute Lebensräume** – Gebäude, Quartiere, Städte und Regionen – **entsprechend nachhaltig entwickelt, erhalten und erneuert werden.** Dies gilt insbesondere dann, wenn das AM-MS systematisch verbunden wird mit anderen Management (Teil-)Systemen, z.B. dem Compliance-, HR-, IT-, Energie- oder Umwelt-MS. Wie das aufgebaut werden und erfolgen kann, dafür geben **AM-Managementsystem Standards (AM-MSS)** Orientierung, d.h. sie können als Leitfaden dienen, wie es bereits die ICG-Standards in Bezug auf verantwortungsbewusste Unternehmensführung für Unternehmen der deutschen Immobilienwirtschaft tun.

---

[1] Für die Cluster und ihre Beschreibungen vgl. ZIA Zentraler Immobilien-Ausschuss (Hrsg.), Nachhaltigkeit– Kodex, Berichte und Compliance –, 4. überarbeitete und ergänzte Auflage, 2015, S. 11

[2] Gemäß PAS 55-1:2008 Asset Management, p iii (eigene Übersetzung), ist dies eine entscheidende Voraussetzung für die Anwendbarkeit einer Asset Management Systemnorm.

[3] Hierbei kann es sich um Unternehmen, Betriebe oder Non-Profit-Organisationen handeln, um öffentliche oder private Organisationen, um Mieter, Pächter oder Eigentümer.

2. ISO-Managementsystem Standards (MSS): Bedeutung und Nutzen

Zu Managementsystemen engagieren sich weltweit Experten aus Praxis und Theorie, die von der ISO, der International Organization for Standardization[4] koordiniert werden. Ziel ist, auf Basis des Expertenwissens konsensbasierte, marktrelevante und internationale Normen zu entwickeln, die Innovationen fördern und Lösungen für globale Herausforderungen bieten.

Im ISO-Kontext ist **ein Managementsystem (MS) definiert als „die Art und Weise, wie eine Organisation die miteinander verknüpften Aspekte ihrer Geschäftstätigkeit managt, um ihre Ziele zu erreichen."** Diese Ziele umfassen in der Regel eine Reihe unterschiedlicher Themen, darunter Produkt- oder Dienstleistungsqualität, Wirtschaftlichkeit, Umweltverträglichkeit, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz und vieles mehr."[5]

Managementsystem Standards (MSS) von ISO gibt es in zwei Arten: MSS, die die Anforderungen definieren, werden als Typ A bezeichnet; sie entsprechen dem ICG ComplianceManagement-System (CMS) Pflichtenheft. Die Standards des Typs B sind Einführungen sowie vertiefende Anleitungen. Zusammen **sollen alle MSS den Organisationen dabei helfen, ihre Strategien und Prozesse so zu gestalten, dass ihre organisationsindividuellen Ziele erreicht werden**.[6]

ISO-Management Standards sind generell so konzipiert, dass sie in allen Wirtschaftszweigen, für verschiedene Arten und Größen von Organisationen und unter unterschiedlichen geografischen, kulturellen und sozialen Bedingungen anwendbar sind. Viele der ISO MSS haben zudem die gleiche Struktur und enthalten für übergeordnete MS-Aspekte die gleichen Begriffe, Definitionen und Anforderungen. Vorteil dieser „harmonisierten Struktur" ist, dass Teil-Managementsysteme leicht zu einem **integrierten Unternehmensmanagementsystem** verknüpft werden können.[7]

Für eine Organisation sind die **Vorteile eines effektiven Managementsystems**, das den Anforderungen von MSS des Typs A entspricht, unter anderem:[8]

- effizientere Nutzung der Ressourcen und verbesserte Finanzperformance;
- besseres Risikomanagement und besserer Schutz von Mensch und Umwelt;
- Steigerung der Fähigkeit, beständig verbesserte Dienstleistungen und Produkte zu liefern und so
- den Wert für Kunden und alle anderen Stakeholder zu erhöhen.

ISO-MSS bieten Unternehmen somit ein aufeinander abgestimmtes „Instrumenten-Set", mit dem Führungsverantwortliche systematisch, themenintegrierend und über alle Managementebenen hinweg den kontinuierlichen Verbesserungsprozess ihrer

[4] ISO = International Organization for Standardization: unabhängige, nichtstaatliche internationale Organisation, der 167 nationale Normungsorganisationen angehören; https://www.iso.org/about-us.html (Abruf 05.04.2022)
[5] Bekannte, damit verknüpfte MSS sind die **DIN ISO 9001** Qualitätsmanagementsysteme, **14001** Umweltmanagementsysteme**, 45001** Arbeits- und Gesundheitsschutz-Managementsysteme, oder **50001** Energiemanagementsysteme**.** Zu allen Typ A-MSS gibt es flankierende Typ-B-Dokumente. Aber auch relevante „Stand-Alone" Management Standards wie die **DIN ISO 26000** „Leitfaden zur Gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen" oder die **DIN ISO 31000** „Risiko-Management Grundsätze und Leitlinien" gehören zu den ISO Management Standards.
[6] ISO Management System Standards, https://www.iso.org/management-system-standards.html (5.4.22)
[7] ebenda
[8] ebenda

Organisationen planen, umsetzen, monitoren und optimieren können.

3. MSS für das Management physischer Assets: Vom PAS 55 zur DIN ISO 550XX-Reihe

Die vorangegangenen allgemeinen Ausführungen zu MSS gelten sämtlich für die **Asset Management (AM) Managementsystem Standards (AM-MSS),** die in Deutschland und insbesondere im Kontext von Immobilien noch weitgehend unbekannt sind. Dies ist insofern überraschend, als Immobilien „Assets par excellence“[9] sind und **keine andere MSS-Reihe so treffend und passgenau Unterstützung für ganzheitliches und nachhaltiges Immobilienmanagement leisten kann wie die 550XX-Reihe[10].**

Vorläufer der DIN ISO 550XX war die „PAS55“, die „Publicly Available Specification 55“ zum Thema “Asset Management“, die vom BSI[11] in Zusammenarbeit mit dem IAM Institute of Asset Management erstmals 2004 veröffentlicht wurde. Dies erfolgte auf **dringendes Verlangen der Industrie**, insbesondere der Organisationen, „where physical assets are a key or a critical factor in achieving its business goals“.[12] In Anlehnung an z.B. BS EN ISO 14001 gab es einen **Teil 1** mit der „**Specification for the optimized management of physical assets**“ und einen **Teil 2: „Guidelines for the application of PAS 55-1**“.

Die 2008 veröffentlichte Überarbeitung ergänzte die „harten“ Management-Elemente wie Werte, Ziele, Strategien, Pläne, Monitoring, Performance, Datenmanagement u.a. um Aspekte wie „Asset management enablers and controls“, „Communication, participation and consultation“, „Management of change“ oder „Evaluation of compliance“, und war damit ganz am Puls der Zeit.

Allerdings war die PAS-55-1 nur eine „Specification“ und keine Norm. Darüber hinaus wurde der **Bedarf an MSS für das Asset Management physischer Assets** auch in vielen anderen Ländern gesehen. Insofern startete ISO das TC Technical Committee 251, das eine entsprechende internationale Normenreihe ISO 550XX „Asset Management Systeme“ erarbeiten sollte. **2014 wurden die ersten drei Standards der Reihe veröffentlicht**:

- ISO 55000 – Overview, principles, terminology;
- **ISO 55001 – Requirements of an asset management system;**
- ISO 55002 – Guidance for applying ISO 55001.

2019 folgte ISO 55010 - Guidance on alignment of asset management, finance and accounting.

Worum geht es beim Asset Management und AM-MSS gemäß ISO 550XX?

Die wichtigsten Informationen zu AM-MSS, ihrer Bedeutung und ihrem Nutzen sind auf der Webseite des TC 251 in verschiedenen Publikationen zusammengefasst veröffentlicht, die von nationalen Spiegelkomitees (u.a. auch beim DIN) in die jeweiligen Sprachen übersetzt wurden:[13] Die Kerninformationen zu AM-MSS sind im Kasten auf Seite 6 dargestellt.

---

[9] Bereits PAS 55 definierte in den Terms and definitions: „Assets: plant, machinery, property, buildings, vehicles and other items that have a distinct value to the organization”, S. 2.
[10] Bereits veröffentlichte Standards sind DIN ISO 55000, 55001, 55002, 55010, mit weiteren in Entstehung.
[11] BSI British Standards Institution (britisches Pendant zum DIN).
[12] PAS 55-1:2008 Asset Management, p iii
[13] Webseite des TC 251, https://committee.iso.org/home/tc251 (Abruf 10.01.2023), eigene Übersetzung.

4. Ideen zur Hebung der Potenziale der AM-MSS in Organisationen mit Aktivitätenbezug zu gebauten Lebensräumen

Was kann getan werden, um die Potenziale von AM-MSS für Immobilienunternehmen und andere Organisationen mit Bezug zu und Einfluss auf gebaute Lebensräume zu heben? Zu den Lösungsideen gehören

1. das Vorhandensein von Managementsystem Standards für das Asset Management von Immobilien bekannter zu machen. Insbesondere die Möglichkeiten, mit einem AM-MS die steigenden Anforderungen an immobilienwirtschaftliche Aktivitäten wie ESG, EU Taxonomie, Ressourceneffizienzsteigerung, Klimaschutz, und insgesamt gesellschaftliche Verantwortung wirksamer adressieren zu können, sollten begreifbarer werden.[14]

2. Informationen zu sammeln, was tatsächliche Hindernisse für die Nutzung von AM-MSS sind, um diese gezielt abzubauen.

3. immobilienwirtschaftliche Akteure zusammenzubringen, die die sehr allgemeingültigen, Assetklassen-übergreifenden Anforderungen und Guidelines für AM-MS physischer Assets auf die Kontexte und Herausforderungen von Immobilien-Assets „übersetzen“, insbesondere im Hinblick auf die dominierende Situation von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Dies kann in nationalem oder sogar internationalem Schulterschluss erfolgen, wie beim Entstehen der PAS 55.

4. führende Immobilienunternehmen mit bestehenden Managementsystemen (unabhängig von einer Zertifizierung) zu ermutigen und zu unterstützen, als Pilotorganisationen das eigene AM-MS zu evaluieren und zu verbessern sowie gleichzeitig als Best Practice Beispiele die Weiterentwicklung bzw. Konkretisierung der AM-MSS in Bezug auf Immobilien zu fördern. So könnte bspw. auch betrachtet werden, wie ICG-zertifizierte CMS mit den Elementen des AM bei Organisationen, die sich mit Immobilien bzw. „gebauten Lebensräumen“ befassen, verknüpft worden sind oder verknüpft werden könnten.

5. die Entwicklung eines industriespezifischen MSS (z.B. als ISO 55015) zu überlegen und zu initiieren, in denen die bisherigen MSS der 550XX-Reihe für das nachhaltige Planen, Bauen und Betreiben von gebauten Lebensräumen / Immobilien konkretisiert werden. Dabei könnte besonders die hier überwiegende Situation kleiner und mittlerer Unternehmen im Fokus stehen. Aus einer zu allgemeingültigen, „großen“ Guideline könnte so eine industriespezifischere, pragmatischere Guideline werden, die die besondere Situation und Herausforderungen von KMUs adressiert.

Ergänzungen dieser Ansätze und Initiativen zu ihrer Umsetzung sind höchst erwünscht!

5. Zusammenfassung

Die Organisationen gebauter Lebensräume – Ersteller und Betreiber, Investoren und Finanzierer, Nutzer sowie Genehmigungs-/Aufsichtsorgane – stehen angesichts von Flächen-, Energie-, Material- und Personalknappheit, Governance-, Umwelt- und Sozialfragen vor enormen Herausforderungen, diese Bauten und die damit verbundenen Aktivitäten wertegeleitet zu managen.

Ziel aller Organisationen ist ein wertschöpfendes Asset Management. Das bedeutet nach ISO 55001, dass für die Organisation und ihre Stakeholder der Nutzen aus den Immobilien-Assets

[14] Das ist wesentliche Motivation für diesen Beitrag.

so erzeugt wird, dass die Organisation mit und durch diese Assets ihre definierten, übergeordneten Ziele erreicht. Dabei handelt sie verlässlich und auf allen Ebenen nach den Werten und Richtlinien der Organisation und aller Stakeholder – nicht zuletzt den Compliance-Anforderungen.

Ein effektives AM-MSS befähigt die Organisation, besser mit den genannten, komplexen immobilienbezogenen Herausforderungen unserer Zeit umzugehen. Grund hierfür: Im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung werden Managementhandlungen, Strukturen und Ergebnisse systematisch und kontinuierlich anhand der vorher definierten Ziele evaluiert und verbessert. Die übergreifend einheitliche Struktur von ISO-MSS erleichtert zudem die Integration des AM-MSS mit anderen Management-Teil-Systemen der Organisation wie HR-, Umwelt-, Energie- oder Risikomanagementsystemen.

Die ISO-MSS-Reihe 550XX unterstützt Organisationen im Sinne eines Leitfadens dabei, systematisch und kontinuierlich das (Teil-)Managementsystem zu verbessern, mit dem nachhaltig wertschöpfendes Asset Management betrieben wird.

Da die AM-MSS-Reihe DIN ISO 550XX trotz ihrer Potenziale in Deutschland noch vergleichsweise unbekannt und ungenutzt ist, werden hierfür erste Handlungsansätze vorgeschlagen.

Über Ergänzungen dieser Ansätze sowie über Fragen und Kontaktaufnahme freut sich

Die Autorin

Prof. Dr. Annette Kämpf-Dern

Professorin

FB1 Architektur•Bauingenieurwesen•Geomatik

Frankfurt University of Applied Sciences, Frankfurt am Main

kaempf-dern@fb1.fra-uas.de

Kerninformationen „Asset Management“ und „AM-MS“ des TC 251 (übersetzt):

- **Was ist Asset Management?** Asset Management koordiniert die Finanz-, Betriebs-, Instandhaltungs-, Risiko- und sonstigen assetbezogenen Aktivitäten einer Organisation, um den Nutzen, den die Organisation aus ihren Assets (Vermögenswerten) ziehen kann, zu maximieren.
- **Was ist die ISO 550XX-Reihe?** ISO 55001 definiert die Anforderungen an ein Managementsystem für das Asset Management. Das Managementsystem nach ISO 55001 bietet ein Framework für die Festlegung von Richtlinien, Zielen, Prozessen und Governance für das Asset Management und erleichtert einer Organisation damit das Erreichen ihrer strategischen Ziele. ISO 55001 setzt einen strukturierten, effektiven und effizienten Prozess ein, der eine kontinuierliche Verbesserung und eine fortlaufende Wertschöpfung durch das Management von Kosten, Leistung und Risiken im Zusammenhang mit den Unternehmens-Assets fördert. ISO 55000 und ISO 55002 ergänzen ISO 55001, indem sie den Überblick, die Grundsätze und die Terminologie (ISO 55000) sowie Leitlinien für die Anwendung (ISO 55002) bereitstellen.
- **Welche Assetklassen werden adressiert?** Die Normenreihe konzentriert sich auf die Notwendigkeit eines Management*systems* und legt daher keine finanziellen, buchhalterischen oder technischen Anforderungen für das Management bestimmter Arten von Assets fest.
- **Warum ist ISO 55001 so wichtig?** Die Anwendung der Norm ISO 55001 kann Organisationen unterstützen, die eine Kultur der proaktiven, kontinuierlichen Verbesserung anstreben, und die Effektivität und Effizienz einer Organisation bei der Wertschöpfung aus ihren Assets erhöhen. Sie spiegelt die neuesten Überlegungen und Best Practices im Asset Management wider.

  Entwicklung und Umsetzung eines auf der ISO 55001-Norm basierenden AM-MS zeigt internen und externen Interessengruppen (z. B. Aufsichtsbehörden, Kunden, Versicherern), dass die Organisation ihre assetbezogenen Leistungen, Kosten und Risiken auf sehr effektive und effiziente Weise managt.

  Nicht zuletzt bietet die weltweit anerkannte Managementnorm ISO 55001 Organisationen eine gemeinsame Sprache und einen vertrauenswürdigen Entscheidungsfindungsrahmen, der eine einheitliche Praxis im Asset Management ermöglicht. Sie stimmt mit anderen ISO-Managementnormen wie ISO 9001, ISO 14001 und ISO 31000 überein und kann dazu beitragen, dass eine Organisation kohärente Managementpraktiken für alle Bereiche ihrer Tätigkeit entwickelt.
- **Vorteile der Einführung von ISO 55001:**

  Leistungsverbesserungen: Ein effektives und effizientes Management kurz- und langfristiger Chancen verbessert die Nachhaltigkeit und ermöglicht es der Organisation, die Erwartungen der Stakeholder in Bezug auf Leistung und soziale Verantwortung durchgängig zu erfüllen oder zu übertreffen.

  Kostenverbesserungen: Ein Asset Management System ermöglicht eine verbesserte Kapitalrendite und Kostensenkungskennzahlen, ohne die kurz- oder langfristige Leistung der Organisation zu beeinträchtigen. Darüber hinaus verbessert es den Wert der Assets und ihrer Wertbeiträge, und trägt damit zum optimierten Gesamtergebnis bei.

  Management von Risiken: Die fortlaufende Überprüfung von Prozessen, Verfahren und Asset Performance ermöglicht fundierte Managemententscheidungen, die Kosten, Risiken und Leistungsdaten in Einklang bringen und so die Effizienz und Effektivität des Unternehmens verbessern.

  Sicherstellung von Unternehmenswachstum und -verbesserung: Ein robustes Asset Management System unterstützt Verbesserungen durch formale, kooperative, nach Prioritäten geordnete und koordinierte Umsetzungspläne, die es der gesamten Organisation ermöglichen, die Ziele und Verpflichtungen zu kommunizieren und zu verstehen.

  Zuverlässige Entscheidungsfindung: Die Implementierung eines Asset Management Systems fördert eine zuverlässige Entscheidungsfindung für die Entwicklung, Koordinierung und Kontrolle von assetbezogenen Aktivitäten. Außerdem werden diese Aktivitäten mit den Kernzielen der Organisation in Einklang gebracht.

  Erhöhtes Vertrauen der Stakeholder durch Konformität und verbesserten Ruf: Die Anwendung der Norm ISO 55001, die auf den Leitlinien von ISO 55002 basiert, unterstützt eine klare Politik und Strategie, die das Asset Management System aufrechterhält und kontinuierlich verbessert und ein Alignment mit anderen Managementsysteme darstellt.